

MENADŽMENT ZNANJA

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Kristijan Ristić, Žarko Ristić,
Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

SAŽETAK

Razumevanje menadžmenta znanja polazi znanja, sa stanovišta epistemologije na eksplicitno i prećutno (tacit)- implicitno znanje, a sa stanovišta ontologije na individualno i kolektivno znanje. „Znamo više nego što možemo da kažemo“ (Polany.1996.);ono što čovek može da izrazi samo je vrh celokupnog znanja koje čovek poseduje. Eksplicitno znanje jeste ono znanje koje objektivno postoji; može da se kodifikuje i da se formalno izrazi; dokumentovano je i jednostavno za transfer; deli se i prenosi se. Tacit (prećutno) znanje jeste ono znanje koje čovek nosi u sebi njemu je veoma teško prići; teško ga je formalizovati i deliti s drugima. Inovacije i kreativni procesi zasnivaju se ipak na tacit znanju. Stoga menadžment znanja usmerava težnju na pretvaranje prećutnog i implicitnog u eksplicitno znanje.

Ključne reči:eksplicitna znanja, tacit znanja, menadžment znanja, transfer znanja, distribucija znanja, alokacija znanja.

Keywords: explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge management, knowledge transfer, knowledge distribution, allocation of knowledge.

ABSTRACT

Understanding knowledge management knowledge is based, from the epistemology of explicit and tacit (tacit) - implicit knowledge, and from the perspective of ontology of individual and collective knowledge. "We know more than we can tell": what a man can express only the tip of the whole knowledge that a person possesses. Explicit knowledge is knowledge that exists objectively, may be codified and formally expressed; documented and easy to transfer; shared and transferred. Tacitus (tacit) knowledge is the knowledge that one carries it is very difficult to approach; hard to formalize and share with others. Innovation and creative processes are still based on tacit knowledge. Therefore, knowledge management focuses tendency to convert tacit to explicit and implicit knowledge.

UVOD

Karakteristika eksplicitnog znanja je njegova potpuna dostupnost i mogućnost da se podeli sa drugim ljudima; prećutno znanje, koje ima mnogo veću vrednost za instituciju, po prirodi je teže da se podeli sa drugim. Najefikasnije rezultate u prenošenju i deljenju implicitnog - tacit znanja na Univerzitetu imaju oblici komunikacije licem u lice i na toj osnovi izgrađene metode (tzv. Learning-by-doing), kao što su: mentorstvo, „šegrtovanje" i „zajednice prakse" (communities of practice).

U proteklih desetak godina fakulteti su fokusirali svoje informacione tehnologije više ka eksplicitnom nego ka tacit znanju. Postoje razlozi za to (Frappaio, 2006): eksplicitno znanje često predstavlja sastavni deo informacionih sistema fakulteta; eksplicitno znanje je jednostavnije za usvajanje i širenje znanja, a student, ima iskonsko nepoverenje prema svemu što ne može biti objektivizirano i kvantifikovano.

Za razliku od eksplicitnog znanja kod kojeg je potrebno upravljati sadržajem, izmeriti njegovu vrednost i kvalitet za fakultet i učiniti ga lako dostupnim, izazovi prećutnog znanja su brojniji: potrebno je da se to znanje formuliše u odgovarajuću komunikacionu formu to znanje je promenljivo, rastuće i konstantno dobija novi oblik.

Obe vrste znanja u teoriji se nalaze u međusobnoj interakciji: sposobnost jedne akademske institucije da bude inovativna i da stvara novo znanje zavisi od njenog uspeha da mobilizuje tacit znanje i da pospeši njegovu interakciju s eksplicitnim znanjem.

Individualno znanje postoji kod individue koja znanje koristi za rešavanje pojedinih i problema. Glavna je autonomija u primeni i prenosivost od pojedinca ka pojedincu. Kolektivno znanje zavisi od načina na koji se znanje širi i deli među slušaocima. Ta vrsta znanja akumulirana je u pravilima, procedurama, i normama koje, određuju načine rešavanja problema u praksi, kao i interakcije između institucija. Kolektivno znanje jeste ono koje nazivamo „organizacionom memorijom“ ili „kolektivnim mišljenjem fakulteta“, institucije, kompanije.

Dotične podele znanja na eksplicitno i tacit, i na individualno i kolektivno znanje daju osnov za stvaranje određene vrste znanja: „e-brained“, „embodied“, „encoded“ i „embedded“ (Lam, 2000) i to:

1. „*Embrained knowledge*“ (individualno - eksplicitno) zavisi od konceptualnih mogućnosti pojedinca i njegovih

kognitivnih sposobnosti; to je teorijsko znanje; koje je fokusirano na racionalnom razumevanju i spoznaji univerzalnih principa ekonomske nauke.

2. „*Embodied knowledge*“ (individualno - tacit) znanje orijentisano je na akciju; to je praktično znanje, koje je orijentisano na praktično iskustvo za razliku od prethodnog koje je fokusirano na teorijskom rezonovanju.
3. „*Encoded knowledge*“ (kolektivno - eksplicitno) izražava se simbolima; to je znanje koje je kodifikovano u nacrtima, uputstvima, pravilima i procedurama.
4. „*Embodied knowledge*“ jeste kolektivna forma tacit znanja sadržanog u organizacionim rutinama i zajedničkim normama; znanje je kontekstualno i disperzivno; dinamičko je i sposobno da podrži željene obrasce ponašanja u odsustvu pisanih pravila.

UPRAVLJANJE ZNANJEM I INTELEKTUALNI KAPITAL

Cilj upravljanja znanjem je da se obezbede najnovija od posebnog značaja korišćenje ljudima, koji donose odluke: da potrebno znanje bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vreme i da se ono iskoristi za poboljšanje efikasnosti poslovanja.

Pod upravljanjem znanjem podrazumeva se pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u kolektivno, znanje, koje bi bilo dostupno, u pravom trenutku i na pravi način, svim članovima organizacije na svim njenim nivoima. Da bi organizacija mogla da odgovori na sve promene u konkurentskom okruženju, uspela da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se onome što je specifično njeno i po čemu se razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija, a koje je dobila od Univerziteta.

Bitan uslov za uspešno upravljanje znanjem u jednoj obrazovnoj instituciji nije samo čuvanje znanja koje će biti dostupno svim

studentima već stvaranje znanja kojim se uvećava vrednost fakulteta. Potencijal koji fakultet ima za stvaranje dodatne vrednosti zove se „Kno Va faktor vrednosti znanja” (The Kno Va - knowledge value) (Tisen, 1999).

Upravljanje ljudskim kapitalom smatra da ulaganje u obuku i usavršavanje kadrova može da poveća finansijske rezultate organizacije; ulaganja se ne smatraju troškovima već investicijom, što predstavlja jedan od osnovnih postulata upravljanja znanjem na univerzitetu.

Precizno razmišljanje o znanju postalo je veoma važno. Vodeća pokretačka sila u tom pravcu jeste percepcija i realnost nove globalne konkurencije. Rapidne promene i povećanje konkurencije uslovljavaju firme da iznova traže održive prednosti, koje će ih istaći u poslovnom okruženju. Menadžeri su shvatili da je ono što organizacija i njeni zaposleni znaju, zapravo, osnova i suština funkcionisanja čitave organizacije, što treba steći na univerzitetu (Davenport, 2000).

Intelektualni kapital pojavljuje kao nosilac konkurentnosti u dva, sada dominirajuća, sistema savremenog poslovanja. To su "outsourcing poslovanje" i "transakcioni sistem poslovanja". Poslovni model koji koriste oba sistema ima funkciju "agregatora", a koji obuhvata više proizvođača i više kanala za prodaju. "Agregator" ima funkcije razvoja, kontrole kvaliteta, primene standarda, ugovaranja, poslovnog upravljanja i dr. Za sve ove funkcije bitan resurs je intelektualni kapital koje se ističe na akademskim studijama iz edukativne strategije razvoja Univerziteta.

Univerzitetski intelektualni kapital čine sva znanja koja poseduju radnici znanja u organizacijama i institucijama. Intelektualni kapital, za razliku od realne opipljive imovine (tangible assets), koju čine zemljište, zgrade i oprema, je neopipljiv (intangible assets); on je intelektualni materijal koji sačinjavaju: znanje,

informacije, intelektualna svojina i iskustvo, koje se može upotrebiti za kreiranje dodatne vrednosti ustanove, institucije i organizacije.

Postoje tri vrste intelektualne imovine ili kapitala fakulteta i instituta (Davenport, 2000):

- a) Ljudski kapital ili sposobnosti (iskustvo, veštine i sposobnosti ljudi);
- b) Struktura ili interni kapital (patenti, tržišne marke i zaštićena prava, baze podataka, dizajn, informacioni sistemi);
- c) Tržišno zasnovan ili eksterni kapital (profitabilnost i lojalnost potrošača, i kredibilitet marke, licence, franšize).

Univerzitetski intelektualni kapital je glavni pokretač inovacija i konkurentne prednosti u savremenoj ekonomiji koja je bazirana na znanju. Menadžment intelektualnog kapitala glavni je faktor konkurentne prednosti nacionalne privrede, koje pripadaju fakultetskim i institutskim institucijama, koje pokreću strategijske performanse, i to (Marr, 2003):

- a) Vizuelizaciju puteva transformacije intelektualnog kapitala;
- b) Merenje stepena ostvarljivosti transformacije intelektualnog kapitala
- c) Razvoj intelektualnog kapitala korišćenjem sredstava menadžmenta znanja;
- d) Interno i eksterno izveštavanje o rezultatima (stvaranja dodatne vrednosti uz pomoć intelektualnog kapitala).

Prvi korak u menadžmentu intelektualnog kapitala jeste identifikacija ključnih resursa intelektualnog kapitala na Univerzitetu. Tradicionalno, polazna tačka je strategija kojom organizacija identifikuje najvažnije resurse, posebno resurse menadžmenta znanja, po redu kojim se ostvaruju strateški ciljevi. Resursi intelektualnog kapitala podrazumevaju ljudske resurse (veštine, know how, kompetencije), stakeholderske odnose (odnose sa korisnicima usluga, licence, distribuciju) i organizacione resurse (sisteme, procese, organizacionu kulturu,

filozofiju menadžmenta, intelektualna dobra, brend). Sa intelektualnim kapitalom usko su povezani fizički resursi (nekretnine, mreže), kao i finansijski resursi (investicije, novac), što reflektuje svojevrsna poslovna alijansa Univerziteta i privrede.

Drugi korak jeste utvrditi kako intelektualni kapital pomaže da se postignu strateški ciljevi. Ta vizuelna prezentacija uzročno-posledičnih odnosa između različitih činilaca u poznata je kao strategijska mapa ili mapa uspeha. Te mape kao poslovna logistika predstavljaju puteve i načine stvaranja novih vrednosti koji vode ka postizanju strateških ciljeve studija, odnosno strategije visokog obrazovanja Univerziteta.

Menadžment znanja za svoju osnovnu aktivnost ima nastajanje, očuvanje i razvoj intelektualnog kapitala. To znači da je uspešan menadžment intelektualnog kapitala u vezi sa procesima menadžmenta znanja. Uspešna implementacija znanja i korist od menadžmenta znanja uslov je za porast intelektualnog kapitala fakulteta i firme. U odnosu na njihovu međuzavisnost menadžment znanja može da se definiše i kao skup procesa i praktičnih aktivnosti koje fakultet koristi da bi se povećala vrednost koja je već dobijena ranijom primenom intelektualnog kapitala u procesu implementacije (Marr, 2003).

U teoriji je poznat tzv. nevidljivi bilans stanja znanja i intelektualnog kapitala. Nevidljivi, nematerijalni deo bilansa stanja po njemu se može klasifikovati na tri vrste ("familije"), i to:

Interna struktura sastoji se od patenata, koncepata, modela i kompjuterskih i administrativnih sistema, i organizacione kulture, koji Univerzitet razvija.

Eksterna struktura sastoji se od veza i odnosa s korisnicima, dobavljačima, i tu se uklapaju marka, žig, reputacija, imidž. Vrednost te imovine zavisi od načina na koji fakultet rešava probleme korisnika

usluga. Ta vrsta imovine u literaturi često se označava kao relacioni kapital, koji je od neprocenljivog značaja studija.

Individualna kompetencija jeste sposobnost profesora da deluje u različitim situacijama: vrednosti i socijalne veštine, znanje i brend i kompetencija može biti vlasništvo jedino pojedinca koji je poseduje, ako fakultet adekvatno nagradi i vrednuje kvalitet znanja.

EKONOMIJA ZNANJA I KONCEPTI MENADŽMENTA ZNANJA

Moderni teoretičari su uvideli značaj koji znanje ima u stvaranju ekonomskih benefita za organizaciju i društvo u celini, i koja je takvu ekonomiju nazvala ekonomijom znanja (Drucker, 1992). Oni se fokusiraju na sile koje menjaju ekonomiju sadašnjosti i kreiraju društvo budućnosti: pored eksplozivnog razvoja tehnologije, globalizacije i stvaranja svetske ekonomije, kao i pojave novih socijalnih izazova koji menjaju društvo i ekonomiju sadašnjice, kao osnovno obeležje nove ekonomije. Oni naglašavaju znanje i potrebu da se u centar nove ekonomije postavi znanje i obrazovanje, kao i njihove implikacije na rad, liderstvo i društvo u celini, koje isključivo proizvodi Univerzitet.

Težište se premešta ka ekonomiji znanja, koje u budućnosti može da promeni način razmišljanja ljudi, ne samo u ekonomiji, već i u stvaranju sistema vrednosti njihovom svakodnevnom životu na osnovu nove kompetentnosti studija i prakse.

U novoj ekonomiji, znanje i kontinuirano učenje predstavlja ključni element uspeha, tj. ekonomiji znanja (Kotelnikov, 2008). Dominantna komponenta u vrednosti koju proizvod ima za korisnika proizvoda/usluga upravo je znanje ugrađeno u proizvod ili uslugu univerzitetskog rada. Prva je zaokret od proizvoda ka uslugama, a druga je, posmatranje znanja kao proizvoda.

Posmatranje znanja kao proizvoda: znanje se u ekonomiji znanja posmatra kao proizvod što znači da se znanje koje univerzitet poseduje koristi i kombinuje na jedan nov i kreativan način. Posmatranje znanja kao proizvoda omogućava ne samo pružanje usluga sa dodatom vrednošću za potrošača i korisnika usluga, nego i podsticanje inovacija na svim nivoima organizacije Univerziteta sa studijskim programima svih nivoa edukacije.

Piter Draker je konstatovao: "Osnovni resursi u ekonomiji nisu više kapital, prirodni resursi ni radna snaga (Drucker, 1992). To je isključivo biće znanja univerzitetskog sadržaja koji se promovira studijama teorijsko-metodološkog i praktičnog sadržaja.

Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnija u današnjoj poslovnoj ekonomiji znanja (knowledge economy). Kreiranje i širenje znanja unutar savremenih procesa postaje odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentne prednosti. Jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga što firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje, koji proizvodi Univerzitet na ekspertski način u elitnim studijama (Kotelnikov, 2008.).

Znanje postaje najvažniji i najdragoceniji resurs savremenog globalnog sveta ekonomije, te predstavlja glavnu determinantu inovativnosti i profitabilnosti, i svih zaposlenih, kao radnika znanja.

Savremena ekonomija je rukovodena znanjem. Kompanija je uspešna i dobra onoliko koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj; menadžment znanja zasnovan je na ideji da se najvredniji resurs nalazi u znanju njenih zaposlenih, koji su edukovani na univerzitetskim studijama.

Menadžment znanja (*Knowledge management* - KM) je novonastali

multidisciplinarni poslovni model koji za svoj predmet ima ljudsko znanje koje je zasnovano na dostignućima naučnih disciplina, uključujući i znanja i iskustva iz biznisa, ekonomije, psihologije, etike, menadžmenta, i informacionih sistema.

Taj proces ima faze, koje samo Univerzitet institucionalno valorizuje, i to:

1. Stvaranje znanja (Creation)
2. Osvajanje znanja (Capture),
3. Čuvanje znanja (Storing),
4. Podela znanja (Charing) i
5. Primena znanja (Application).

Sa aspekta menadžmenta znanja, cilj svake savremene organizacije jeste da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. To je proces u kojeg su uključeni: stvaranje znanja, njegovo širenje, nadogradnja i primena u čitavoj organizaciji. Savremene organizacije teže stvaranju dodatne vrednosti identifikovanjem, primenom i korišćenjem znanja na jedinstven način, a to je proces koji je proizvod nauke, univerzitetske edukacije i visokog obrazovanja, što stvara intelektualnu imovinu baziranu na znanju.

Generalno gledano, primenom koncepta menadžmenta znanja u praksi, organizacije teže da postignu dva bitna cilja:

1. kreiranje novog znanja radi ubrzanja inovacija i obezbeđivanja konkurentne prednosti na tržištu u poslovnoj saradnji sa univerzitetskom naukom,
2. deljenje postojećeg znanja u organizaciji radi povećanja njene efikasnosti posredstvom novih kadrova koji su završili sve nivoe edukacije.

Sposobnost organizacije da stiče nova znanja i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje u saradnji sa Univerzitetom, da bi se se uhvatili u koštaca investiranjem u menadžment znanja i očekivanim rezultatima u teoriji i praksi.

Menadžment znanja je, u stvari, životni ciklus koji počinje s glavnim planom i završava se strukturiranim sistemom usmerenim na sprovođenje sistema upravljanja znanjem u čitavoj organizaciji. Tim koji uvodi proces i sistem menadžmenta znanja reprezentuje stav cele organizacije da učestvovanjem u istraživanjima, u prikupljanju znanja, dizajniranju i primeni istog, ostvari uspešan sistem obrazovanja na fakultetu, odnosno Univerzitetu.

STVARANJE I OSVAJANJE ZNANJA

Dolaženje do znanja (*Creation*) podrazumeva kreiranje znanja u organizaciji koje obavljaju zaposleni i to kroz formu organizacionog učenja, ali i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija menadžmenta znanja. Veliki broj naučnih disciplina bave se tim procesom.

Grupno ili timsko učenje može da se definiše kao sposobnost grupe da se angažuje na odgovarajući način kroz dijalog i diskusije. Postoje tri osnovne karakteristike efikasnog timskog učenja:

1. sposobnost pronicljivog razmišljanja o spornim pitanjima zarad stvaranja zajedničke inteligencije grupe, a ne iznošenje pojedinačnog stava dominantnog pojedinca;
2. sposobnost stvaranja inovativnih i koordinisanih akcija, i
3. sposobnost deljenja prakse i veština među grupama u organizaciji.

Osvajanja znanja (*Capture*) odnosi se na osvajanje prećutnog znanja, a ono je najveća prepreka prilikom uvođenja sistema menadžmenta znanja. To je zbog toga što prećutno znanje postoji u umovima pojedinaca – eksperata. Usvajanje prećutnog znanja i njegovo konvertovanje u formu znanja koja je eksplicitna i svima dostupna na pravi način i u pravom trenutku vrlo je komplikovan posao i zahteva posebnu pažnju i veštinu stručnjaka, kao i

osoben način pristupa problemu, od strane predavača na univerzitetima.

Osvajanje znanja definiše se kao proces u kome se osvajaju misli i iskustvo eksperata. To je mentalni proces u kome se uspostavlja saradnja između autora sistema menadžmenta znanja i eksperata, sa ciljem konvertovanja iskustva u kodifikovan program. To je vrsta „automatizacije uma“.

Autori sistema menadžmenta znanja koriste flowcharts, flow diagrams, decision trees, decision tables i ostale grafičke prezentacije. Saznati kako ekspert zna ono što zna krajnje je pitanje čijem odgovoru teži proces osvajanja prećutnog znanja. Ekspertsko znanje je kompleksno i pragmatično pitanje. Zbog toga ga i nije lako otkriti koristeći tradicionalni intervju. Autor sistema menadžmenta znanja često ne razume pragmatičnu prirodu ekspertskog znanja, kao što ni ekspert često nije potpuno iskren u tom procesu.

ČUVANJE I PRIMENA ZNANJA

Čuvanje znanja (*Storing*) obuhvata njegovo strukturiranje i kontinuirano ažuriranje. Znanja bi trebalo da budu čuvana u formi dokumenta (program tipa Document Management) i ekspertnih sistema, kao i u univerzitetnoj bazi podataka.

Cilj savremenog poslovanja jeste razvoj organizacione kulture u kojoj se znanje lako deli među članovima organizacije (*Charing*) kako preko socijalne, tako i preko elektronske mreže.

Pristup koji su usvojile mnoge uspešne kompanije sastoji se u izgradnji menadžmenta znanja koji u potpunosti odgovara postojećoj kulturi organizacije. Napori kulturnog inženjeringa i nastojanja za poboljšanje međusobnog deljenja znanja mogu da propadnu ako nemaju oslonac u duboko uvreženim organizacionim vrednostima i stavovima, koji bez Univerziteta i nema validnost. Jedna od

važnijih, i poslednja faza u redosledu životnog ciklusa menadžmenta znanja je primena znanja (Application). To je osnovni zadatak u procesu menadžmenta znanja. Ustanovljen sistem menadžmenta znanja zahteva da organizacija mora da prihvati promene, učenje i inoviranje ako želi da zauzme vodeće mesto na tržištu. Tehnologija je učinila mogućom saradnju u oblasti znanja bez obzira na to koje je mesto i vreme (Award, 2004). Znanje kojim se uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije. Kompanije moraju da budu svesne ove razlike.

„Znanje je moć” - glavna je izreka koja opisuje ovo doba. a radnici trećeg talasa postaju „radnici znanja” (knowledge workers). Uz konstantni razvoj tehnologije, tržište rada zahteva visokokvalifikovane radnike spremne da se prilagođavaju ne samo promenama u svom okruženju već i promenama u sopstvenim karijerama naoružani univerzitetskim znanjem. Menadžment ljudskih resursa definiše se kao stratejski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva (Armstrong, 2006). Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumeva se deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju stratejskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi, i naročito pomoću Univerziteta.

ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim kapitalom prepoznaje vrednost intelektualnog kapitala, osigurava dostupnost i efikasnost ljudskog kapitala i ima tendenciju povećanja njegove vrednosti. Ova uloga podrazumeva, zapravo, ulogu brokera usluga radnika znanja, univerzitetski profilirani. Olakšavanje kretanja znanja podrazumeva stavljanje naglasaka na učenje i razvoj, efikasan program menadžmenta znanja i stvaranje okruženja koje bi podržavalo kreiranje, deljenje i širenje znanja, poneto sa univerziteta. Područja u kojima može najbolje da se dokaže povezanost menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa jeste oblast koja je sve više u epicentru istraživanja i interesovanja ne samo teoretičara, već i praktičara iz ovih oblasti. Radi se o pravcu u kome se razvija funkcija menadžmenta ljudskih resursa, kao univerzitetskog brenda. Ovakvu organizaciju u teoriji nazivaju organizacijom koju pokreću talenti (Talent - powered organization); organizacija koja investira i ulaže u svoje jedinstvene i specifične sposobnosti upravljanja talentima, kako bi proizvela izvanredne rezultate za organizaciju, koji dolaze sa elitnih studija ekspertske profesorske kadra (Cheese, 2008).

U tom kontekstu, imperativno je globalno i strukturno dograditi studije u koprodukciji ustanova visokog obrazovanja sa konzorcijom profesora u procesu zajedničkog izvođenja studijskih programa, čiji je kvalitet bazična performansa i ključni segment filozofije uspeha u evropskom edukativnom prostoru, iz prostog razloga što su znanje i nauka globalni potencijal, globalni kapital i globalni resurs u globalnoj naučnoj i obrazovnoj industriji sa primarnim, sekundarnim i tercijalnim istraživanjima. A to pak zahteva profesionalnu i kvalitetnu saradnju studenata, magistara, doktoranata, mentora, eksperata i Univerziteta, koji svoje studente uči učiti, uči misliti, uči da

razvijaju kreativnost i inovativnost, uči da znaju istraživati, uči da razlučuju teorijske i praktične probleme, uči da naučno rešavaju kurcijalne probleme, uči da znaju upravljati sopstvenim i tuđim resursima i znanjima, uči da postanu kompetentni profesionalci i naučno pismeni građani globalnog sveta rada znanja.

LITERATURA

- [1] Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge Management, Pearson Education International, Prentice Hall, str. 60.
- [2] Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance, Kogan Page Limited, str. 10-11.
- [3] Davenport. T. H. Prusak, L. (2000) Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, str. XXI.
- [4] Devenport, T., Prusak. L. (2000) Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, str. XV.
- [5] Drucker, P. (1993) Post Capitalist Society, Oxford, Butterworth - Heinemann
- [6] Drucker. P. (1992) The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, prvo izdanje 1969. Godine, izdavači originala Harper& Row, str. 263-268.
- [7] Frappaio. C. (2006) Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd., A Wiley Company, str. 10-11.
- [8] Knowledge Management Research Report 2000, dostupno na www.kpmg.com.
- [9] Kotelnikov, V. New Economy: Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy, www.1000ventures.com. preuzeto sa sajta 1. 2. 2008.
- [10] Lam. A. (2000) Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Intergrated Framework. Dostupno na www.findarticles.com Preuzeto sa sajta 16.12.2007.
- [11] M. Armstrong (2006) A Handbook of Nonman Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8.
- [12] Polany, M., The Tacit Dimension, 1966, Doubleday & Co., str. 4.
- [13] Stewart, T. A. Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Doubleday, Currency, 1997, str. X.
- [14] Tisen, R. Andriesen, D. Depre, F. L. (1999) Dividenda znanja, prevod sa engleskog, Adizes. Novi SAD, str. 16-19.